

## **El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica**

### **The business plan as a scientific and metodological tool**

Omar A. Cifuentes Cifuentes<sup>1</sup>

#### **Resumen**

El plan de negocio es una herramienta metodológica-científica que le permite a un emprendedor o empresario poder evaluar la factibilidad, los recursos, viabilidad y sostenibilidad de su idea de negocio. El presente artículo tiene como objetivo plasmar toda la teoría de cómo se debe concebir y adelantar un plan de negocio, para que sirva de guía a los emprendedores. Comienza con el estudio de mercado donde se debe identificar el producto, sus características, el precio, la aceptación del mismo y se calcula la demanda del mismo, se continua con el estudio técnico donde se analiza la cadena de valor, la distribución en planta, los equipos, maquinarias y adecuación para su producción o prestación del servicio, prosigue con el estudio administrativo identificando la estructura, funciones y perfiles, junto con el cálculo de la mano de obra y por último se realiza la evaluación económica y financiera para saber si es rentable y sostenible en el tiempo. La metodología utilizada fue la revisión teórica de textos sobre emprendimiento, ideas de negocio, planes de negocios y evaluación de proyectos.

---

<sup>1</sup> Docente Investigador del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez. M.B.A. en Administración de Empresas Especialista en Recursos Humanos. Auditor Interno ISO 9000 S.G.S. Auditor Interno ISO 14000 S.G.S. Miembro del Grupo de Investigación Cartaciencia.

omar.cifunte@curnvirtual.edu.co

Fecha de recepción: Febrero de 2010 / Fecha de aceptación en forma revisada: Mayo de 2010

**Palabras claves:** Emprendedor; estudio de mercado; requisitos legales; cálculo de la demanda; evaluación económica.

### **Abstract**

The business plan is a scientific methodological tool that allows an entrepreneur or entrepreneur to assess the feasibility, resources, viability and sustainability of their business idea. This article aims to translate the whole theory of how to develop and advance a plan for business, to provide guidance to entrepreneurs.

Start with the market research which should identify the product, its features, price, acceptance of it and calculate the demand for it is continuous with the technical study which analyzes the value chain, the distribution in the plant, equipment, machinery and suitability for their production or service delivery, continued its administrative study identifying the structure, roles and profiles, together with the calculation of labor and finally performs the economic and financial evaluation to determine whether is profitable and sustainable over time. The methodology used was the theoretical review of literature on entrepreneurship, business ideas, business plans and project evaluation.

**Key words:** Entrepreneur; Market; Research; legal; requirement; calculation of demand; Economic evaluation.

### **Metodología**

Este estudio es de tipo descriptivo y se apoyará en una revisión bibliográfica a fin de compilar el pensamiento de los teóricos de la Administración que han escrito sobre el tema de creación de empresas, por lo tanto no tendrá fuentes primarias, sino solamente secundarias.

## Introducción

La elaboración o diseño de un plan de negocio permite evaluar las oportunidades de un negocio en todos sus aspectos, Para Fernández, J (2005). Plan de negocio para la producción de papaína en la séptima región. Chile. Universidad de Talca su construcción permite dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a cinco preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo comprador desea conocer, como son: que es y en que consiste el negocio, quien lo dirigirá, cuales son las causas y razones del éxito, cuales son las estrategias y metas para lograrlo y que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio.

El plan de negocio es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto.

Es importante mencionar que se avanzará en la creación de una empresa con personería jurídica, para tal fin los requisitos que se deben tener en cuenta son:

1. Consultar el nombre que desea poner a su establecimiento de comercio, en la cámara de comercio.
2. Consultar la marca que desea registrar para sus productos o servicios.
3. Consultar la codificación de actividad económica, debe consultar el código de las tres actividades principales que piensa desarrollar, teniendo en cuenta que éstas deben registrarse en orden de importancia.
4. Elaborar los documentos de constitución (escritura pública o documento privado) de su empresa.
5. Para el otorgamiento de la escritura pública se debe dirigir a alguna notaria de la ciudad.
6. Cancelar en el banco autorizado por la gobernación el impuesto de registro.
7. Diligenciar ante la DIAN el Registro Único Tributario.

8. Si el negocio lo requiere solicite el registro de libros de contabilidad.
9. Cancelar el pago en la Cámara de Comercio
10. Solicitar su certificado de Matricula Mercantil
11. Licencias, permisos e impuestos: Funcionamiento de establecimientos de comercio: cumplir con las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación, y destinación expedida para la autoridad competente, cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales, según el caso, cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales que causen pagos por derechos de autor, se deberán pagar estos derechos y presentar los comprobantes expedidos por la autoridad legalmente reconocida, mantener la matricula mercantil vigente en la cámara de comercio de la respectiva jurisdicción.
12. Impuestos: Ser empresario no lo exonera de la obligación de pagar impuestos, las leyes tributarias pueden ser complicadas y confusas, y hay que ser responsable por aquellas que aplican al negocio. Los pasos que debe seguir un empresario para hacer la formalización tributaria de su empresa se puede resumir de la siguiente forma: cumplir con los requisitos de la formalización comercial, diligenciar el formato RUT. Marcar las casillas de asignación de Número de Identificación Tributaria, NIT. Si por su actividad económica su empresa es responsable del IVA, debe diligenciar además la casilla de inscripción IVA, y clasificarse en el régimen que corresponda.

Según Nasser, (2004). Material de apoyo para el curso de historia del pensamiento empresarial. Guatemala Editorial Universidad del Istmo, detrás de cada empresa siempre existe la personalidad de su creador o gestor, Es importante hacerse la siguiente pregunta ¿Los fundadores de empresa constituyen una raza de superhombres?, ¿A quiénes se parecen?, ¿Quiénes son?, ¿Cómo y cuándo tuvieron la idea? No es suficiente identificar un negocio si no existe quien lo realice.

Par Silva (2006). Como iniciar su propio programa. Bogota. Universidad EAN, el término emprendedor se deriva de la palabra emprende, que significa llevar a cabo o emprender; el empresario es quien lleva a cabo una aventura, la organiza, busca capital para financiarla y asume todo a la mayor acción de riesgo. Los empresarios son los principales agentes de cambio de la sociedad.

Cotera, Matiz, Crissien, Salcedo, Vanegas, y Arevalo (2006). Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas. Primera edición. Arfo Editores e Impresores Ltda, plantean que el emprendedor es aquella persona proactiva que proyecta sus actividades, plantea metas y objetivos claros, desarrolla sus potencialidades y es generador de cambios. Es una persona con una visión de mundo que le permite comprender e interpretar la realidad en las distintas en que está se manifiesta: económica, política, cultural y social, para proponer iniciativas en cualquier ámbito de ejercicio laboral, sea trabajando para organizaciones ya existentes o materializando nuevos proyectos de empresa.

Lo primero que se tiene que saber a la hora de emprender un negocio empresarial es qué se quiere hacer, es decir, qué proyecto de negocio se va a realizar y qué tipo de necesidades se va atender.

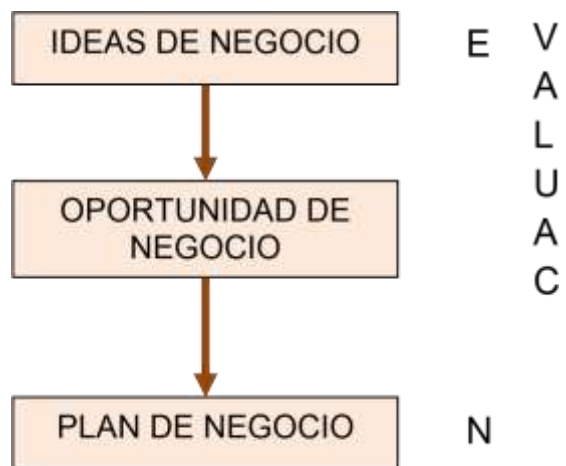
La actuación del empresario consiste en ensanchar y apalancar los recursos de la empresa, buscar oportunidades con determinación, liderar el proceso de cambio; es una acción de arbitraje en los mercados para descubrir discrepancia en la estructura de precios de un mercado. Lo común es destacar tres dimensiones en el hacer empresarial: innovación, pro actividad y gobierno del riesgo. La función del empresario, de su liderazgo económico, consiste en ser capaz de romper con los modos de actuación establecidos al uso, lo que necesita no es tanto una capacidad de visión superior, cuanto una voluntad o determinación superior.

El empresario es la persona que organiza, opera y maneja el riesgo de un negocio.

Dentro de los cinco elementos de todo nuevo negocio, “oportunidad de negocio” es tal vez el más importante, es el eje medular sobre el cual los otros cuatro se adecuan y por lo tanto la identificación, creación y evaluación de la oportunidad de negocio es la chispa definitiva, el detonante que inicia la parte concluyente del paso a empresario. La generación de una verdadera oportunidad de negocio tiene tres oportunidades básicas: 1. Generación y evaluación de idea; 2. Generación y evaluación de ideas de negocio; 3. Generación y evaluación de oportunidades de negocio. Cada una de ellas requiere procesos y cualidades muy diferentes de parte del naciente empresario.

### **Resultados**

Lozano, (2004). Espíritu empresarial y creación de empresa. Maestría en administración de empresa UNINORTE – Barranquilla, el Generar una verdadera oportunidad de negocio no es algo fácil, no es algo que se da por casualidad no es algo instantáneo y expedito. Es un proceso dinámico que requiere dedicación de parte del naciente empresario, que le va a tomar tiempo y esfuerzo; pero esa inversión realizada concienzudamente en esta etapa le va a facilitar sustantivamente la elaboración del plan de negocio y la decisión sobre el establecimiento o no de su empresa.



*Figura 1. Oportunidades de negocio*

Como definición de idea se tiene:

1. Acto del entendimiento que se limita al simple conocimiento de una cosa.
2. Representación que del objeto percibido queda en el alma
3. Noción elemental que se tiene sobre una persona, cosa o meta
4. Concepción de un plan o proyecto para realizar una cosa
5. La intención de hacer una cosa
6. Ingenio para disponer o inventar

La idea de negocio se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, inventivas, innovadoras a una perspectiva de negocio y

empieza a asociar esa de idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, etc., y lo hace con una intencionalidad específica de establecer un negocio. La idea de negocio es la etapa que inicia el proceso de dar valor económico a las ideas, es empezar a revisar realmente con una concepción concreta de negocio la idea, es ver en el futuro una luz. El llegar a generar y evaluar ideas de negocios, es una condición necesaria en el proceso empresarial.

De acuerdo a lo anterior, una oportunidad de negocio se da cuando la idea de negocio está basada en las necesidades de los clientes, en ventajas comparativas, en la identificación del lugar adecuado, del momento oportuno y de la forma apropiada, cuando se visualizan los recursos humanos, físicos y materiales necesario, y cuando se cuenta con el impulso vital de empresarios que lo hagan realidad una vez que la idea de negocio ha sido evaluada cualitativamente en forma positiva, el empresario generalmente muestra una tenacidad impresionante para llegar a cabo esa idea de negocio y una tendencia obsesiva de no dejar ir esa idea; serenidad y tenacidad son características empresariales básicas en este momento.

Aquí la etapa de inspiración termina y comienza la de transpiración y el empresario empieza su trabajo de diseño y desarrollo de su oportunidad de negocio que va a darle los términos de referencia básicos para realizar un plan de negocio. Aquí el empresario muestra su orientación al mercado y redefine pule y perfecciona su idea de negocio en términos de sus mercados objetivos, pues sabe que solo así lograra su idea de negocio en gran éxito comercial.

En esta etapa el empresario debe definir detalles operacionales básicos para la orientación del plan de negocio, y por lo tanto debe definir aspectos tales como:

- a. Segmento del mercado a estudiar
- b. Cubrimiento geográfico del plan de negocio
- c. Esquema de comercialización



- d. Nivel de tecnología
- e. Tamaños potenciales de planta a estudiar
- f. Formas de vinculación laboral
- g. Posibles estructuras de financiación

El valor principal del plan de negocios será la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Un plan de negocio busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor todo comprador, entre otros desea resolver.

- a) ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- b) ¿Quién dirigirá el negocio?
- c) ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
- d) ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas prevista?
- e) ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

Es decir, un plan de negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los concepto, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

Lozano (2004). Espíritu empresarial y creación de empresa. Maestría en administración de empresa UNINORTE – Barranquilla, menciona que todo empresario hace

plan de negocio, pero no todos lo realizan de la misma forma, con el mismo detalle o con las mismas herramientas. La complejidad del plan de negocios es directamente proporcional al tamaño del negocio, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio.

Un plan de negocio, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados, también es la creación de un proyecto de gestión que presenta un análisis comercial o de mercados, un análisis técnico, una análisis administrativo, un análisis social y legal, una análisis económico y un análisis económico y financiero de una empresa nueva o una empresa existente, los cuales permiten determinar si la empresa presenta factibilidad, aceptación y rentabilidad al momento de ofrecer sus productos o servicios.

Miranda (2005), afirma que el plan de negocio, también permite auscultar la convivencia de acceder a un nuevo frente de inversión, también a nivel de las empresas ya consolidadas, permite observar sus posibilidades y capacidades futuras y por consiguiente dimensionar su valor, que les permitirá promover puentes, alianzas estratégicas con consumidores, proveedores y aun con competidores.

Varela (2001), expresa que el espíritu y creación de empresa, desarrolla la tesis que el empresario debe demostrar tres atributos básicos como son disponer de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo, que cuente con un excelente grupo empresarial humano en lo técnico y administrativo y que tienen bien definidas las formas de operaciones, requerimientos de recursos, resultados potenciales y estrategias que permitan lograr todas las metas previstas.

Si estos dos grandes aspectos, las cinco preguntas y los tres atributos, se logran dilucidar, el plan de negocio estará bien elaborado y permitirá tomar decisiones, así cumpla o no cumpla el contenido que cualquier autor haya formulado para ese documento.

La ventaja de un plan de negocio es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo:

1. Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
2. Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
3. Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
4. Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
5. Falta de estrategias de marketing.

Las razones y objetivos por las que se decide realizar un plan de negocio son:

1. Alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha.
2. Encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.
3. Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.

4. Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
5. Determinar necesidades de recursos con anticipación.
6. Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
7. Tasar una empresa para la venta.
8. Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
9. Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

#### Beneficios de un plan de negocio:

1. Entender mejor su producto o servicio. Determinar cuáles son sus metas y objetivos. Anticipar posibles problemas y fallas. Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros. Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.
2. Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, asociados, en los objetivos de la empresa. Un buen “plan de negocios” permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.
3. La extensión y profundidad de un “plan de negocios” dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o se necesite conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

Su plan de negocio será útil en varios sentidos. Algunas de las razones por las cuales no debe pasar por alto esta valiosa herramienta son:

1. En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
2. Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.
3. Puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindarán un consejo inestimable. Con demasiada frecuencia, los empresarios lo estructuran
4. Su plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.

Una vez establecidos los términos de referencias de la temática, se procede a planear su ejecución que incluye actividades, tiempos, personal, recursos y objetivos en cada una de las etapas.

Varela, (2001). Espíritu y creación de empresa, Ecos editores, plantea las siguientes etapas para realizar el plan de negocio:

#### *Resumen ejecutivo*

1. Idea del negocio: nombre comercial, descripción del producto / servicio, localización / ubicación de la empresa, objetivos del proyecto / empresa
2. Justificación
3. Ventaja competitiva
4. Evaluación estratégica de Porter

## 5. Estrategias competitivas

### *Investigación del mercado*

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

Para Nassir (1995), la investigación de mercado permite aproximarse a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Es necesario definir quiénes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc. ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿qué política de precios?, ¿cuál va ser la ubicación del negocio?, etc. ¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios? ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?, ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios? Esto permite mejorar los productos y hacerlos más atractivos para los potenciales clientes.

En cuanto a la perspectiva del negocio, basándose en la investigación de mercado, ¿Hay datos que indican que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias?. Esto no quiere decir que el estudio de mercado garantice el éxito de un negocio porque los mismos son favorables.

La viabilidad de un negocio depende de muchos otros factores. No obstante el resultado del estudio de mercado puede orientar las líneas generales del emprendimiento y ver si vale la pena seguir o no con el mismo.

La investigación permite saber en qué mercado va a actuar la empresa, que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quienes son los competidores, quienes y en qué

cantidades van a comprar el producto, a que precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

La Competencia: Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores. Las empresas pequeñas también pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas.

Antes de iniciar un negocio es conveniente responder a preguntas como las siguientes:

1. ¿Quiénes son mis competidores?
2. ¿Qué productos o servicios ofrecen?
3. ¿Qué forma de pago tienen?
4. ¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?
5. ¿Qué política de precios tienen para sus productos o servicios?
6. ¿Es un mercado muy competitivo, donde aparecen y desaparecen rápidamente empresas? ¿Por qué?
7. ¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?
8. ¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?
9. ¿Cómo cree que pueden reaccionar frente al ingreso de otro competidor?

10. Por ello es necesario incluir en el Plan de Negocios los siguientes temas:

11. Descripción de la competencia.
12. Tamaño de la competencia.
13. Estimación de ganancias de la competencia.
14. Como opera la competencia.

El Cliente: Cualquiera que sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. El cliente es la razón de ser de un negocio. Es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Por eso es necesario conocerlos.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

1. Encuestas periódicas.
2. Investigación de mercado.
3. Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
4. Atender personalmente los reclamos y las quejas.

De esta manera se puede tener un panorama cercano a la realidad, pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

Para Peter (1992), escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen y respondan más resueltamente.

Las siguientes son algunas preguntas que pueden servir de guía para el análisis de los clientes:

1. ¿A qué segmento/s de mercado se va dirigir con el producto o servicio?



2. ¿Cuántas personas constituyen el mercado potencial?
  3. ¿Cómo se podrá ampliar la cantidad de clientes?
  4. ¿Quiénes y cuántos conocen los productos o servicios?
  5. ¿Por qué razones se acepta el producto/servicio que se va a ofrecer?
  6. ¿Con qué frecuencia se compra?
  7. ¿Es un producto estacional o de todo el año?
  8. ¿Cómo pagan los clientes (tarjeta, efectivo, cheque, etc.)
  9. ¿El precio del producto o servicio es aceptado por el mercado?.
  10. ¿Cómo se desarrollará la demanda en los próximos años?.
  11. ¿Qué causas pueden modificar la actitud de los posibles clientes?.
  12. ¿Cuáles son los procedimientos para comprar que usan los clientes?.
- (por teléfono, van al comercio, los visitan los vendedores, etc.)
13. ¿Están sus clientes dispuestos a arriesgarse a comprar algo nuevo?.
  14. Tratar de conocer con la mayor amplitud posible los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.
  15. Desarrollar algún programa de incentivos.

### *Estudio técnico*

1. Obras civiles.
2. Ficha técnica del producto o servicio.
3. Descripción del proceso: en caso de subcontratación describir el proceso. que es responsabilidad de la empresa.
4. Determinación de la capacidad instalada: tecnología requerida: descripción de equipos y maquinarias, capacidad instalada, mantenimiento.

5. Localización y tamaño.

6. Plan de compras: identificación de proveedores.

### *Estudio organizacional y legal*

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa.

En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas.

En el micro o el pequeños emprendimientos es común que el propietario esté a cargo de todas las áreas desempeñando todas las funciones. Se encarga de producir, vender, cobrar, realizar la administración y manejar las finanzas.

Una de las mayores dificultades que tienen los micros emprendedores en cuanto a su organización interna es la implementación de un sistema de gestión. Como tienen que encargarse de todas o la mayoría de las tareas, deben conocer cada aspecto y hacer las cosas con la mayor eficiencia posible. Pero tropiezan muchas veces con la falta de capacitación y entrenamiento, que son factores claves para su negocio.

Nassir (1995), afirma que cuando se va a incorporar personal a la empresa, es necesario realizar una selección adecuada, para permitir el cumplimiento de los objetivos de la misma, incorporar gente a la organización implica un esfuerzo y una inversión que se justifica en la medida que se traduzca en un crecimiento y prosperidad del negocio. Para ello es necesario contar con personal idóneo, porque de lo contrario se traduce en un perjuicio económico. En este aspecto "no hay que improvisar". Es contraproducente tomar como empleados a parientes o amigos porque están desocupados, sin tener en cuenta las aptitudes específicas y los antecedentes laborales. En la mayoría de los casos esto termina costándole muy caro al empresario.

La capacitación y el entrenamiento juegan un rol fundamental para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo. El adiestramiento debe ser algo permanente, tanto para los empleados como para los propietarios del negocio.

Cuando se redacta el plan de negocios, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

1. La descripción de los puestos de trabajo.
2. Cantidad de personal a incorporar
3. Cuáles son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
4. Establecer el nivel de remuneraciones.
5. Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.

#### *Pronóstico financiero*

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y

evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

Análisis de rentabilidad: El objetivo de toda empresa es generar utilidades. Muchas empresas en determinados períodos pueden tener pérdidas o rentabilidad nula. Esta situación a largo plazo se hace insostenible y la empresa no sobrevive.

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el "costo" para producir un bien o un servicio y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos

No se debe confundir ingresos con ganancias. El ingreso es el valor que recibe la empresa por los bienes o servicios que comercializa. A ese valor se le debe restar el monto de todos los componentes que intervienen en la producción de esos bienes o servicios (costos), para obtener un resultado económico, que puede ser positivo (ganancia) o negativo (pérdida).

La proyección de Ventas: Una de las etapas más críticas del inicio de un negocio es predeterminar el volumen de ventas, antes de abrir las puertas de la empresa. Para aquel empresario que ya está operando el negocio la pregunta puede estar relacionada con ¿cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado?. Pero para aquel que recién comienza el interrogante que se le plantea es ¿qué información estratégica me permite una proyección de ventas realista?. Lamentablemente no hay una respuesta apropiada a esa pregunta. De lo contrario, si fuera fácil predecir, no cerrarían sus puertas muchas empresas.

Para obtener una proyección razonable, se pueden seguir algunos procedimientos básicos:

1. Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transita por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen a una investigación de mercado.
2. Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
3. Tomar en cuenta la experiencia propia si uno ya está operando en un negocio y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
4. Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc.; para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas. Lo importante es la "razonabilidad" de las cifras que se manejan.

Esta proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios

**Análisis de Costos:** Una vez determinado el nivel de ventas estimado, ahora se puede trabajar en los costos. Debe establecerse una clasificación de los costos en fijos y variables.

Los costos fijos son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Son por ejemplo: Sueldos, alquileres, seguros, patentes, impuestos, servicios públicos, etc. Hay que pagarlos aun cuando no se venda nada.

Los costos variables son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), etc.

La determinación de los costos no sólo se utiliza para el cálculo de rentabilidad de un negocio, sino también como una herramienta importante para fijar los precios de los bienes y servicios que se comercializan.

Es de práctica común que se calcule el precio de venta agregando al costo de producción un margen de utilidad. Puede ocurrir que el precio fijado de esta manera quede descolocado del mercado porque es superior al de la competencia. Por lo tanto será necesario revisar los costos, cotejar los precios existentes en el mercado y verificar hasta donde están dispuestos a pagar los consumidores.

**El Punto de Equilibrio:** El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

**Proyección de Ganancias y Pérdidas:** Luego de haber realizado la estimación de ventas y el análisis de los costos se debe confeccionar una planilla donde quede reflejado el resultado de la empresa.

**Flujo de Fondos:** El flujo de fondos es un instrumento financiero que se utiliza para proyectar el ingreso y egreso de dinero en la empresa a lo largo del tiempo. Su utilidad radica en el hecho de poder pronosticar con suficiente anticipación las necesidades de fondos y tomar los recaudos necesarios para evitar situaciones embarazosas en la marcha del negocio.

Nassir (1995). *Criterios de Evaluación de Proyectos*. México, editorial McGrawHill, existen empresas que tienen ventas estacionales (por temporada), donde el flujo de fondos proporciona un indicador de los meses en que habrá reducción de dinero, ayudando a planificar y financiar las operaciones. Es importante destacar que esta proyección financiera debe tomar en cuenta el momento que ingresa dinero y en que momento se producen las

erogaciones o pagos. Puede realizarse para todo el año o por períodos más cortos, semestral o trimestralmente, con detalles mensuales y/o semanales.

### **Conclusiones**

El plan de negocio es una técnica que permite de manera ordenada establecer la aceptación de un producto y/o servicio, su precio, demanda y determinar sus ingresos. Consta de cuatro etapas de mercado, técnico, administrativo y legal y económico y financiero. El no apoyarse en esta técnica para evaluar la viabilidad y sostenibilidad incrementa los riesgos de fracaso del negocio.

### Referencias bibliográficas

- Cotera, B, E, Matiz B, F, Crissien, Salcedo, M, M, Vanegas,T, N y Arévalo P, N. (2006).
- Harrington, S. R., Fernández, C., Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*.  
Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Lozano, P. M. (2004). *Espíritu empresarial y creación de empresa*. (Trabajo de Grado de Maestría en administración de empresas. Universidad del Norte. Barranquilla.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos*. (5ª ed.). MM editores.
- Nassir, S. C. (1995). *Criterios de Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Silva, J. E. (2006). *Como iniciar su propio negocio*. (4ª ed.) Bogotá Varela, R.
- (2001). *Espíritu y creación de empresa*. Ecos editores.